

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ФИНАНСОВО-
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»

Кафедра труда и управления персоналом

Учебно-методическая разработка

по дисциплине

«Управление персоналом организации»

для проведения индивидуальных занятий

со студентами, обучающимися

по направлению 080100.62 «Экономика»

(профессионально-ориентированная программа «Экономика труда»)

Казань 2009

Составитель: д.э. н., доцент Вишнякова О.Н.

Рецензенты: к.э.н., доцент Михайлов Ф.Б.

к.с.н., доцент Шигапова Д.К.

Обсуждена на заседании кафедры Труда и управления персоналом, протокол № 6, от 15.01.09 г.

Контроль качества:

методист: доцент Белоглазова Л.П.

ст. методист: доцент Калинина Т.Н.

начальник

отд. УККО: доцент Андреева Р.Н.

Введение

Целью выполнения индивидуальной работы является апробация навыков и знаний, полученных в процессе обучения по курсу «Управление персоналом организации». Достижение цели осуществляется посредством выполнения практических заданий, предполагающих поэтапное формирование отчета. Результаты по каждому заданию формируются в виде отчета согласно стандартам организации СТО 03-03/07. Контроль выполнения заданий осуществляется на индивидуальных занятиях.

В качестве критериев оценки выполнения индивидуального задания выступают полнота выполнения задания, корректность и обоснованность выводов, демонстрация теоретических знаний и изученных методик в формировании предложений и рекомендаций, умение логически самостоятельно мыслить и предлагать решения.

Тема 1. Система управления персоналом организации

Задание 1

Напишите эссе на тему «Актуальные проблемы управления персоналом». Выберите и исследуйте подробнее одну из проблем. Предложите методы ее решения.

Тема 2. Маркетинг персонала

Задание 1

Разработайте план привлечения персонала для промышленного предприятия. Определите все возможные источники, ранжируйте их по значимости, определите достоинства и недостатки каждого источника, а так же возможные затраты.

Задание 2

Составьте объявление о текущей (по Вашему выбору) вакансии для организации.

Тема 3. Набор и отбор, наем и прием персонала

Задание 1

Выберите один из подпроцессов бизнес-процесса «Управление персоналом», разработайте его схему (пример представлен на рисунке 1), опишите логику его выполнения и движение документооборота.

Тема 4. Управление ориентацией и адаптацией персонала

Задание 1

Разработайте свое резюме. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: оно должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм. Ниже приведена примерная форма резюме (табл.1). Вы можете использовать шаблоны Интернета и учебно-методической литературы. Творческий подход приветствуется.

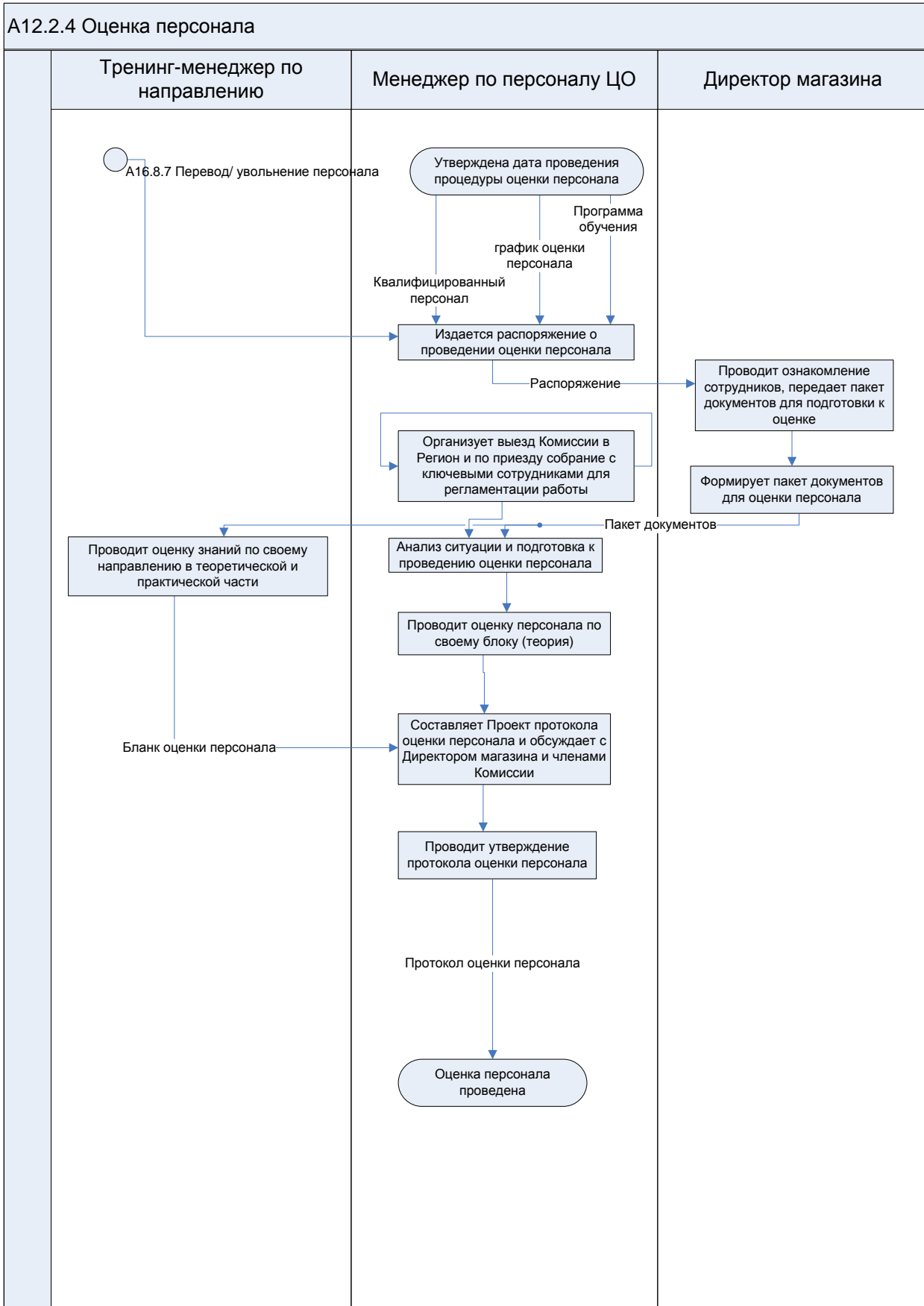


Рис.1 Пример описания бизнес-процесса в программном продукте «Бизнес-студия»

Структура резюме

Ф.И.О., адрес, телефон	
Личные сведения	Возраст. Семейное положение
Цель	Опишите, на какую должность вы претендуете, ваши пожелания по поводу будущей работы
Образование	19xx — 19xx гг. (укажите год выпуска) Факультет, основные дисциплины Укажите также любое дополнительное образование
Опыт работы	19xx — 19xx гг. Название организации Должность, основные обязанности, укажите иностранные языки, которыми вы владеете, и уровень их знания
Навыки работы на компьютере	Укажите программное обеспечение, которым вы владеете
Дополнительные сведения	Наличие водительских прав Общественная деятельность
Интересы	

Задание 2

Выберите организацию по типу деятельности (производство, образование, торговля и т.п.). Определите, какие виды адаптации сотрудников выходят на первый план в сложившейся экономической ситуации для данного типа организации? Какие факторы оказывают наибольшее влияние на адаптацию? Проранжируйте их. Для решения ситуации необходимо использовать данные рисунка 2 и метод попарных сравнений факторов.

Тема 5. Оценка деятельности, потенциала работников и организации

Задание 1

Выберите из группы 2 человека. Каждый из Вас претендует на должность директора по персоналу. Необходимо дать оценку качеств в баллах (по пятибалльной системе) каждому из претендентов на должность, выбрать из претендентов лучшего, определить средний балл по каждому из претендентов. Перенесите в тетрадь и заполните лист оценки деловых и личностных качеств (табл. 2). Постройте социограмму лидера и сделайте выводы.



Рис. 2. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие

Лист оценки деловых и личных качеств

№	Оцениваемые качества	Баллы		
1	2	А	Б	В
1	Принципиальность	4	5	5
2	Чувство долга	5	5	5
3	Принципиальный подход к делу	5	5	5
4	Предприимчивость	4	5	5
5	Воля	5	5	5
6	Настойчивость	4	4	4
7	Способность доводить дело до конца	5	5	5
8	Требовательность к себе	5	5	5
9	Требовательность к подчиненным	5	5	5
10	Чувство ответственности	4	4	4
11	Производительность труда	5	5	5
12	Качество труда	5	4	4
13	Решительность	4	5	4
14	Энергичность	5	5	5
15	Трудолюбие	5	4	5
16	Способность создать сплоченный коллектив	5	4	4
17	Добросовестность	5	5	5
18	Дисциплинированность	5	5	5
19	Способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	5	5	5
20	Самостоятельность в принятии решения	5	5	5
21	Забота о людях	5	4	4
22	Инициатива	5	5	5
23	Новаторство	4	4	4
24	Опыт работы	5	5	5
25	Знания в области техники и технологии	5	5	5
26	Знания в области экономики	4	4	4
27	Знания в области организации и управления	4	4	4
28	Знания в области психологии	4	3	3
29	Знания в области социологии	4	3	4
30	Знания в области педагогики	3	3	3
31	Конкретные знания в области выполняемой работы	5	5	5
32	Общее образование	5	5	5
33	Культурный уровень	5	5	5
34	Отношение к повышению своей деловой квалификации	5	4	5
35	Отношение к повышению квалификации подчиненных	5	4	4
36	Здоровье	5	5	5

Продолжение таблицы 2.

1	2	А	Б	В
37	Работоспособность	...		
38	Чувство собственного достоинства			
39	Справедливость			
40	Честность			
41	Самообладание и выдержка			
42	Способность находить выход из затруднительных положений			
43	Коммуникабельность			
44	Моральная устойчивость			
45	Скромность			
46	Чувство юмора			
47	Авторитет как специалиста			
48	Авторитет как руководителя			
49	Авторитет как воспитателя			
50	Авторитет как человека			

Задание 2

Заполните в тетради таблицу 3. Определите, какие из приведенных методов могут быть применены на промышленном предприятии для решения задач: приобретение знаний; развитие способностей; изменение отношения. Ранжируйте данные методы по значимости. Аргументируйте свою позицию, отметив какие проблемы могут возникнуть в использовании данных методов.

Таблица 3

Использование методов обучения

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
1.	Инструктаж			
2.	Наставничество			
3.	Консультирование			
4.	«Сидя рядом»			
5.	Менторский подход			
6.	Демонстрация приемов работы			
7.	Метод усложняющихся заданий			
8.	Специальный подбор заданий			
9.	«Оставление на произвол судьбы»			
10.	Работа под руководством специалиста			

Продолжение таблицы 3

№	Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие работоспособностей	Изменение отношения
11.	Ситуационный анализ			
12.	Моделирование ситуаций			
13.	Советы молодых специалистов			
14.	Обзор обратной связи			
15.	Круглые столы			
16.	Дискуссии			
17.	Участие в специальных проектах			
18.	Рабочие группы			
19.	«Мозговая атака»			
20.	Учебные фильмы			
21.	Экспериментирование			
22.	Стажировки			
23.	Участие в научно-практических конференциях			
24.	Деловые игры			
25.	Тренинги			
26.	Дистанционное обучение			
27.	Лекции			
28.	Самостоятельное изучение специальной литературы			

Тема 6. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности

Задание 1

Зарубежный и отечественный опыт показал, что менеджера стимулируют к хорошей работе следующие мотивы:

- 1) престиж, удовольствие, удовлетворение;
- 2) власть и влияние;
- 3) присутствие элемента состязательности;
- 4) возможность самореализации как личности;
- 5) высокий жизненный уровень, обеспечиваемый оплатой труда;
- 6) возможности для карьеры;
- 7) самостоятельность;
- 8) условия для реализации своих идей;
- 9) интересная деятельность;

- 10) продолжительный отпуск;
- 11) короткий рабочий день;
- 12) гибкий рабочий график;
- 13) признание;
- 14) здоровый рабочий климат;
- 15) надежное рабочее место;
- 16) хорошее обеспечение в старости;
- 17) хороший стиль управления;
- 18) хорошие санитарно-гигиенические условия труда;
- 19) степень автоматизации труда;
- 20) перспектива на получение жилья;
- 21) сплоченный коллектив;
- 22) спокойная работа с четко определенным кругом обязанностей;

Необходимо из вышеприведенных мотивов выбрать 10, которые, по Вашему мнению, являются наиболее важными для менеджера. Возможно предложение собственных мотиваторов. Далее следует проранжировать выбранные 10 мотивов — определить их приоритетность, отметить материальные и нематериальные мотивы, внутренние и внешние.

Задание 2

Составьте свой личный жизненный план карьеры, отвечая на ниже приведенные вопросы.

1) Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас?

- Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет — каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние — человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?

- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время?
- Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби?
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2). Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20 __ г.

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры?
Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д.?

2.6. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели?

3). Каков план мероприятий реализации карьеры (пример, табл. 4).

План мероприятий реализации карьеры

Дня постижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания		
3.4. В области социального взаимодействия, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

Тема 7. Управление поведением персонала организации

Задание 1

Кейс. Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН. Институт является самостоятельным научно-исследовательским учреждением, главная цель которого состоит в проведении фундаментальных исследований. Институт является некоммерческой организацией и может осуществлять предпринимательскую деятельность лишь постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которых он создан, и соответствующую этим целям.

Р.Лайкерт утверждал что «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него и помогающий ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости». Жизнь нашего коллектива - подтверждение слов Р.Лайкерта.

Целью данной модели управления является обеспечение достаточного качества (инициативы, творчества), что можно отнести и к нашему Институту. Наша организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является ее работник.

Структура Института, включая временные подразделения, разрабатывается директором и утверждается Ученым советом Института. Научными подразделениями Института являются: научно-исследовательские отделы, лаборатории, центры. В состав отделов входят научно-исследовательские лаборатории, центры и группы. Управление Институтom осуществляется директором на основе сочетания принципов административного управления и самоуправления научного и трудового коллективов.

В научный коллектив входят научные сотрудники, специалисты, руководители подразделений, осуществляющих научную и научно-техническую деятельность, организующие использование ее результатов. Высшим органом научного коллектива Института является Ученый совет.

В трудовой коллектив входят все его работники - научные сотрудники, администрация, руководители научных, хозяйственных и иных подразделений, специалисты, технический и иной персонал. Высшим органом трудового коллектива является общее собрание (конференция) коллектива.

Институт возглавляет директор, утверждаемый Президиумом РАН. Директор выносит обсуждение важнейших вопросов деятельности Института на заседание дирекции Института. Членами дирекции являются заместители директора, ученый секретарь Института, главный бухгалтер, начальник отдела кадров, заведующие отделами, советники, назначаемые директором, председатель профсоюзного комитета Института.

Ученый совет Института является выборным органом, представляющим и гарантирующим права и интересы научного коллектива Института и отдельных его членов. Ученый совет является органом управления Института, определяет научную политику Института и относящиеся к ней приоритеты.

Ученый совет принимает решения об основных вопросах научной и научно-организационной деятельности Института, о структуре Института и ее изменениях. Для нашего Института скорее характерно управление при непосредственном участии сотрудников, чем власть над ними, что имеет большое значение для достижения высокого уровня мотивации. Сотрудники Института - это

высококвалифицированный персонал, с большим потенциалом. И необходимо, поэтому, создать такие условия, при которых этот потенциал позволит людям быть готовыми принимать на себя дополнительную ответственность, вносить личный вклад в фундаментальные исследования.

Руководством Института выработаны методы удовлетворения потребностей высшего уровня. Сотрудники имеют такие задачи и работы, которые позволяют им находиться в постоянном общении друг с другом. Каждая лаборатория работает по определенной теме. Каждая лаборатория - это, как правило, единая команда. Заведующие лабораториями практически ежедневно совещаются со своими сотрудниками, решая текущие вопросы. А все это создает базу для удовлетворения социальных потребностей высших уровней. Руководство нашей организации стремится также к обеспечению эффективной обратной связи с результатами проводимых научных исследований. При проведении ежегодных конкурсов научных работ, руководство высоко оценивает и поощряет достигнутые результаты. Результаты конкурсов вывешиваются на доске объявлений. Проводятся награждения победителей. Руководители идут навстречу тем, кто высказывает желание продолжить свое обучение или повысить квалификацию. В большей степени, конечно, это относится не к научным подразделениям, а к службам. Но это тоже очень важный фактор в удовлетворении потребностей в уважении. Для удовлетворения же потребностей в самовыражении необходимо всячески стараться определять и реализовывать потенциал каждого сотрудника. Руководство Института не боится поручать сложные задания, которые требуют полной отдачи. Важно также поощрять и развивать творческие способности подчиненных, особенно нужно быть внимательными к молодым работникам.

Руководство Института проявляет большую гибкость в принятии решений. Часто проводятся совещания с руководителями подразделений, которые в свою очередь обсуждают спорные вопросы в своих лабораториях. Каждый сотрудник вправе высказать свое мнение и внести конкретное предложение. Руководство

стремится использовать такой стиль, при котором будут высокие качества трудовой жизни в организации.

Сотрудники нашего Института - это особенные люди, среди которых достаточно много работающих за «идею». Они обладают воображением, изобретательностью, творческими способностями. И нужно сделать так, чтобы эти качества правильно использовались в трудовом процессе. В настоящее время нет необходимости осуществлять постоянный контроль за выполнением поставленных задач. Каждая лаборатория в конце года сдает научный отчет, в котором фиксируются и полученные результаты, и печатные работы, и участие в выставках и конференциях. Каждая работа выигрывает от самоконтроля. Работа должна позволять работнику быть самому себе хозяином во время выполнения задания.

В Институте налицо и развитие инициативы, и причастности к общему делу. Руководство при принятии большинства решений прислушивается к мнению коллектива. В институте хороший морально- психологический климат. Инициатива сотрудников поддерживается администрацией.

Развиваются мотивационные системы: стремление к достижению поставленных задач (у большинства сотрудников), росту профессионализма, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне, они обладают внутренним импульсом к работе.

Материальные мотивации пока еще не достигли такого уровня, когда на первое место ставятся не деньги, а стажировки, призы, подарки и др. Но среди молодых сотрудников - об этом можно говорить. Но, к сожалению, средний возраст кандидатов наук нашего Института - 54 года, средний возраст научных работников без степени - 42 года. Научные работники в возрасте до 35 лет составляют 20% всей численности. Поэтому, большое внимание необходимо уделять омоложению состава. Руководство в этом направлении проводит очень большую работу. В настоящее время в Институте обучается в аспирантуре 33 человека. Их привлекают также к работе в организации. Аспиранты принимают

активное участие в проведении научных конференций. В этом году планируется проведение международной конференции молодых специалистов.

Ощущается стремление «старожилов» передать свои знания и опыт молодым сотрудникам. При утверждении нормативной численности (485 единиц) Президиумом РАН Институту удалось добиться выделения дополнительных 10 единиц для зачисления молодых научных работников.

Финансовые средства Института формируются из средств федерального бюджета, выделяемых Институту в порядке, устанавливаемом Президиумом РАН, а также из средств, поступающих в качестве целевого финансирования исследований, выполняемых по федеральным программам РФ и грантам государственных научных фондов, грантов и субсидий международных и иностранных некоммерческих организаций и фондов, средств, поступающих от заказчиков (в том числе зарубежных) на выполнение работ по договорам (контрактам), на производство научной продукции (работ, услуг), доходов от предусмотренной Уставом Института предпринимательской деятельности, добровольных пожертвований и взносов и иных, не запрещенных законом источников. Если рассматривать жизненный цикл организации (по показателям финансирования Института), то можно сказать, что она находится в устойчивой фазе. Но нужно уделять больше внимания предпринимательской деятельности, развивать свой «бизнес». Пока в общем объеме финансирования организации преобладает базовое бюджетное финансирование (бюджет РАН). Необходимо стремиться к росту дополнительных источников финансирования.

В связи с этим возникает необходимость развития у наших сотрудников новых групп способностей. Руководителю важно направить силы и выбрать систему поддержки и развития мотиваций предпринимательской деятельности, которая характеризуется повышенным риском.

Поэтому, уровень полученной (за короткое время) прибыли должен быть высок, чтобы мотивировать сотрудников начать свое дело, начать внедрение своих разработок. Это даст людям возможность реализовать собственные амбиции, возможность самореализации вообще.

Одной из первоочередных задач также является создание в Институте центра коммерциализации научных разработок, развитие инновационной деятельности и инновационной инфраструктуры. Необходимо стремиться к сокращению разрыва между научной идеей и прибылью организации.

Институт биохимической физики им. Н.М.Эмануэля РАН (ИБХФ РАН) – авторитетное научное учреждение в системе Российской академии наук. Институт был создан в 1994 г. с целью развития фундаментальных исследований физической сущности химических процессов в биологических и молекулярно-организованных системах. В Институте работают 500 сотрудников, в состав Института входит 5 отделов, объединяющих 50 лабораторий и научных групп.

Создание службы коммерциализации в Институте, с одной стороны, – назревшая необходимость, с другой стороны, вынужденный шаг в развитии российской науки в современных условиях.

Поскольку фундаментальные исследования все менее и менее востребованы в современной российской действительности, прикладное значение научных разработок приобретает решающее значение. Это значение – и в смысле дальнейшего развития науки, и в смысле дальнейшего выживания ученых, решивших остаться в науке.

Но ученые советского периода – это отличные научные работники, но никак не бизнесмены. Жизнь заставляет их приспосабливаться к существующей действительности и, вопреки здравому смыслу, приобретать навыки бизнес-человека. Но каждый должен заниматься своим делом. Ученый не может одновременно совершать научные открытия и превращать их в деньги. Поэтому в современных условиях назрела необходимость создания специальной службы в рамках научно-исследовательских институтов, которая специализировалась бы на продвижении научных разработок в производство.

Эта проблема в последние год-два встала и перед нашим Институтом. Научный потенциал ИБХФ РАН (как и многих академических институтов) огромен. Дать ему выход, реализовать его (пусть даже не на 100 %) – вот задача создаваемой службы коммерциализации. Выход на практику, на производство –

единственная возможность выживания чисто научного учреждения в данных условиях.

Служба коммерциализации предполагает работу по продолжению цепочки «идея - НИР - НИОКР - опытное производство - производство».

В данный момент такой структуры в Институте не существует. Но есть все предпосылки для ее создания. Коллектив из 5 человек готов объединиться для организации такой структуры. В этом коллективе есть лидер, который способен возглавить команду людей, имеющих отношение к материализации научных идей. Коллектив работает около года, поэтому пока рано говорить о команде (как ее понимают в менеджменте), но тенденция к общности, пониманию целей, активной работе с самого начала присутствует в коллективе.

Стиль руководства в создаваемой службе коммерциализации - демократический. Руководитель прислушивается к мнению подчиненных, у него работает обратная связь с сотрудниками. Он принимает решения, привлекая подчиненных к этому решению. Руководитель ценит психологический климат в коллективе, стремится его не нарушать. Сотрудники не ощущают давления сверху, могут принимать самостоятельные решения, не опасаясь запретов.

Каждый член команды действует, с одной стороны, самостоятельно, сообразно своему опыту, знаниям, интуиции. С другой стороны, прислушивается к «голосу» руководителя, и не только прислушивается, но корректирует свои решения с учетом конструктивных замечаний. В коллективе доминирует комфортная психологическая атмосфера. Но это не означает панибратства и постоянных чаепитий. Просто создается климат, способствующий проявлению индивидуальных способностей каждого сотрудника. Нет диктатуры руководителя, есть поддержка руководителя в выполнении сотрудниками заданий.

Руководитель создаваемой в Институте службы коммерциализации при управлении сотрудниками придерживается принципов (в силу своего характера): не делай другим того, чего не хочешь, чтобы делали тебе; жизнь может идти очень неровно, но отношение к ней должно быть ровным, воспринимай жиз-

ненные ситуации философски; никогда не обманывай, всегда называй вещи своими именами, всегда адекватно реагируй и отображай ситуацию.

Руководитель поддерживает и помогает своим сотрудникам при выполнении ими работы. При этом у сотрудников создается ощущение соучастия, сопричастности к деятельности Института. Соответственно, возникает и развивается мотивационная система. По моему мнению, при создании службы коммерциализации существует три группы людей в Институте, для которых существуют различные мотивации. Одна группа - это дирекция Института. Она заинтересована в создании и функционировании службы коммерциализации, как отдельной структуры, в силу сложившейся ситуации в науке. Поскольку у дирекции существует множество своих проблем, то почему бы не переложить одну из этих проблем на новую структуру.

Вторая группа заинтересованных лиц - это сами научные сотрудники. Здесь может возникать несколько мотиваций: физические потребности, т.е. хочу получать хорошие деньги; признание и самоутверждение (возможность пройти от идеи до реализации); самореализация.

Третья группа - собственно сама служба коммерциализации. Здесь мотивация сотрудников к труду больше определяется потребностью в статусе и признании, поскольку в академическом институте зарплата таких работников невысока, т.е. материальная мотивация практически полностью отсутствует. Таким образом, у сотрудников пробуждаются внутренние импульсы к работе. Но это возможно в том случае, если в семье сотрудника кто-то зарабатывает деньги. Иначе все мысли человека будут лишь о «добывании себе на пропитание». Да, это интересная работа, она может принести моральное удовлетворение, но на первом этапе создания и развития такой структуры сотрудник материально не будет удовлетворен. Если удастся развить деятельность этой службы, то в перспективе возможна и материальная мотивация сотрудников, но это не означает, что нематериальная мотивация уйдет на второй план. На первом этапе создания службы коммерциализации главная мотивация - это «идея», возмож-

ность попробовать себя в новых условиях не как научный сотрудник, а как деловой партнер.

Создание структуры, занимающейся коммерческой реализацией научных проектов, в рамках устоявшегося менталитета академического института дело весьма непростое. Тем более, когда такая структура создается из сотрудников данного института. Консерватизм мышления, приверженность сложившимся стереотипам могут создать достаточные препятствия в деятельности такой службы. Но у сотрудников есть желание работать в такой структуре, есть понимание стратегических целей, есть опыт научной работы, т.е. есть совокупное понимание идеи создания и функционирования такой службы.

Общий порядок выполнения задания:

1. Описать особенности бизнес-среды и перспективы развития описанной в кейсе организации.
2. Оценить сильные и слабые стороны организации и ее системы управления персоналом, выделив количественные и качественные показатели. Выбрать стратегию, наиболее пригодную для организации в сложившихся условиях.
3. Определить проблемы в области управления людьми в данной организации. Определить их влияние на модель организационного поведения.
4. Предложить свой вариант изменения модели организационного поведения и обосновать свой выбор.
5. Указать возможные результаты и последствия (позитивные и негативные) для организации при изменении модели организационного поведения.
6. Указать пути перевода одной модели (существующей на сегодняшний день) в другую (будущую).

Тема 8. Кадровые технологии в реализации кадровой политики и принятии кадровых решений

Задание 1

Постройте дерево целей управления персоналом организации во взаимосвязи со стратегией и миссией. Для выполнения задания используйте материа-

лы реальных Компаний, опубликованные в периодических изданиях, сайтах интернет (технология WEB-surfing) и т.п.

Тема 9. Расчет и оценка эффективности управления персоналом

Задание 1

Разработайте логику, параметры и систему оценки эффективности управления персоналом по подпроцессам (подпроцесс выбирается согласно номеру по списку студента в журнале группы):

- 1) подбор персонала;
- 2) адаптация персонала;
- 3) оценка и аттестация персонала;
- 4) обучение и развитие персонала;
- 5) формирование кадрового резерва;
- 6) мотивация персонала;
- 7) увольнение персонала;
- 8) учет персонала;
- 9) управление изменениями;
- 10) внутренний PR;
- 11) регламентация деятельности;
- 12) управление проектами совершенствования системы управления персоналом;
- 13) расстановка персонала;
- 14) начисление заработной платы персонала;
- 15) планирование карьеры персонала;
- 16) стратегическое управление персоналом;
- 17) маркетинг персонала;
- 18) формирование корпоративной культуры;
- 19) бюджетирование управления персоналом;
- 20) контроллинг персонала;
- 21) организационное проектирование;

- 22) аудит персонала;
- 23) управление совещаниями, тайм-менеджмент компании;
- 24) управление конфликтами и стрессами;
- 25) организация и нормирование труда;
- 26) информационное обеспечение.

Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом (объективные и субъективные) могут быть сгруппированы следующим образом:

- собственно экономическая эффективность: показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к полученному результату); стоимость оцениваемой программы на одного работника;
- показатели степени соответствия;
- степень удовлетворенности работников: удовлетворенность работников деятельностью службы (например, обучением, оплатой, премиальными, служебным продвижением); удовлетворенность работника своей работой;
- косвенные показатели эффективности работы служащих: текучесть кадров; абсентеизм (количество самовольных невыходов на работу); брак (например, из-за плохого качества сырья); частота заявок о переводе на другие работы; количество жалоб; безопасность труда и количество несчастных случаев.

Разработка и внедрение организационных проектов совершенствования системы управления персоналом требует определенных инвестиций, поэтому при расчете экономической эффективности данных проектов следует пользоваться Методическими рекомендациями по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования.

Рекомендуемая литература

1. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов. – 6-е изд., доп. и перераб. - Н.Новгород: НИМБ, 2007.
2. Управление персоналом: учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2007.

3. Управление персоналом организации: учеб. пособие / Под ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., перераб. – М.:ИНФРА-М, 2008.

4. Интернет-сайты: kadrovik.ru, hrm.ru, personal-mix.ru, zarplata.ru, profiz.ru, e-executive.ru